

项目管理案例及其分析

姓名 : _____
班级学号 : _____

项目管理案例 *

项目经理应该为这些问题负责吗？

【摘要】项目管理是在有限的资源约束下，运用系统的观点、方法和理论，对项目涉及的全部工作进行有效地管理。即从项目的投资决策开始到项目结束的全过程进行计划、组织、指挥、协调、控制和评价，以实现项目的目标。项目是指一系列独特的、复杂的并相互关联的活动，这些活动有着一个明确的目标或目的，必须在特定的时间、预算、资源限定内，依据规范完成。通过此案例，分析项目管理中的项目经理，项目计划问题。

【关键词】 项目管理，项目经理，项目计划

一 案例正文

陈伟明是公司的项目经理，在项目 A 筹备阶段就作为项目经理助理参与该项目，项目正式实施后被公司任命为项目经理。但使陈感到恼火的是：其他职能部门的经理虽然为该项目安排了时间和人手，但他们更热衷于其他项目。同时陈还被告之不要干涉部门经理对资源的调度和费用的预算。

半年之后，陈借向公司管理层汇报项目进度的机会向管理层说明了由于职能经理不合作而造成的项目严重拖期情况，这次汇报引起了公司管理层的注意，他们投入了更多的资源来使项目回到正常轨道上来，陈伟明不得不花费很多时间来准备文案、报告和投影以及各种各样的会议。

公司管理层还为陈指定了一个项目经理助理，该助理认为应该通过计算机程序把各种问题程序化，于是公司又投入了 12 个人来开发这个程序，在花费了巨额资金之后，陈发现这个程序并不能实现其目标，他向一个软件供应商进行了咨询，得知若要完成该程序，还需要多花费数倍的资金和两个月的时间，无奈之下，陈只好放弃了该程序。

这个时候项目的情况已经很困难了，项目滞后了 9 个月，但还没有成型的单元完成，客户对项目拖期问题非常关注，陈不得不花大量时间向客户解释存在的问题和补救计划。

三个月之后，项目仍然没有大的进展，客户开始不耐烦了，尽管陈进行了大量的解释和说明，但客户仍然不能接受严重拖期，于是指派了一个代表到项目现场监督工作。客户代表要求找出问题并持续更新，继而试图参与进来解决问题，陈和客户代表在一些问题上产生了激烈的冲突，导致两人关系恶化。

二 案例分析

1. 从案例中可以分析得出，身为项目经理，陈需要为这些问题负责。造成这些问题的主要原因有以下两个：

- (1) 沟通方面的问题
- (2) 项目计划的制定、监控及修正的问题

2. 以下对两个主要原因进行分析：

(1)沟通方面的问题

1) 没能与职能部门进行很好的沟通，协调资源；

从这个案例可以看出，该公司的整个运营链不流畅，有十分严重的部

门墙存在。而陈作为项目经理，和各职能部门的协调沟通不够，造成公司资源（人力和资金等）的严重浪费。

案例片段：

“其他职能部门的经理虽然为该项目安排了时间和人手，但他们更热衷于其他项目。同时陈还被告之不要干涉部门经理对资源的调度和费用的预算。”

分析：项目经理陈由于没能与职能部门的经理进行很好的沟通而导致人力资源的效用没能完全的发挥（为该项目安排了时间和人手）。

作为一个从项目经理助理晋升为项目经理的项目负责人来说其的确不能去干涉其他部门的资源调度，但是项目经理要做到的并不是去干涉，而是去协调，使其他部门的资源更好的为自己的项目组所用。陈不可能强硬地要求其他部门经理随时满足他的资源和费用要求，更不可能要部门经理主动来配合他的工作。陈没有得到其需要的资源时没有试着和部门经理沟通，向他们说明项目的紧迫性、重要性和项目拖延的严重后果，也没通过其他办法来获得资源，只是怒气地埋怨部门经理的不配合，后来更犯了团队合作的大忌—没有经过与职能部门经理沟通就直接向管理层报告“职能经理不合作而造成的项目严重拖期情况”。把责任直接推到职能经理的身上。这样虽然他能暂时得到了项目需要的资源却和职能部门经理结下不良的合作关系。

2) 没有及时向上级管理者汇报项目的问题，并获得上级管理者的支持；

案例片段：

“半年之后，陈借向公司管理层汇报项目进度的机会向管理层说明了由于职能经理不合作而造成的项目严重拖期情况。”

分析：陈应该为项目建立有效的项目汇报及沟通制度，定期向公司高层递送项目存在的问题和解决情况，而不是在问题出现半年之久才汇报，在这半年期间将浪费大量的时间和资源，并且会因为资源的问题而打乱项目的开发计划。

3) 没有做好外围沟通；

案例片段：

“陈发现这个程序并不能实现其目标，他向一个软件供应商进行了咨询，得知若要完成该程序，还需要多花费数倍的资金和两个月的时间，无奈之下，陈只好放弃了该程序。”

分析：这个程序开发的失败正是陈缺乏沟通造成的严重后果。首先他没有做好外围沟通，一个新的项目的开展就要做好咨询特别是自己不熟悉的领域而不是出现问题才咨询软件供应商，这样不但难以纠正问题更浪费开发的时间和金钱。其次，在新项目出现问题时没有和管理层沟通而是自己咨询软件供应商就决定放弃程序，把重要的决定握在手里，所以他应该为他沟通的失误而为失败买单。

4) 没有和客户保持紧密的联系，没有发挥客户的积极作用。

案例片段：

“陈不得不花大量时间向客户解释存在的问题和补救计划。”“客户代表要求找出问题并持续更新，继而试图参与进来解决问题，陈和客户代表在一些问题上产生了激烈的冲突，导致两人关系恶化。”

分析：在客户对项目进行情况很不满的时候，陈“花大量时间向客户解释”正正也表现了他的沟通问题， 在项目进行中应该保持和客户的紧密联系， 发挥客户监督的积极作用， 这样就不至于后来出现许多大的问题让用户觉得不可理解。 在向客户说明时并不能像向上级汇报一样把问题归咎为部门经理的不配合， 而是应该向客户列出问题的困难性和解决计划， 争取得到客户的理解和支持。 与客户意见不一的时候更应运用良好的沟通技巧， 不要一味的想说服客户接受自己的方案而是走出最后的解决办法， 最重要的保持良好的合作关系， 继续取得客户的信任。

总的来说， 陈在项目开发中犯了缺乏有效沟通的问题， 以至于很多问题不能在刚产生时就能得到有效的解决， 导致大量人力、物力、资金和时间资源的浪费， 是项目最终超时、超预算的一个重要原因。

项目计划的问题

对于一个项目，在论证初期都应该进行详细的调研和方案的确定，包括各项资源的分配与管理、监控手段等，并在实施过程中，定时开展项目例会跟踪项目进度， 在项目的每个关键时间接点做项目评审，从质量、成本、进度三个方面进行审核，并根据审核情况不断修正方案，这样其他职能部门经理也好对部门工作做好统筹安排， 以确保该项目的顺利完工。

在该项目中，项目经理陈对整个项目执行的管理非常失败， 具体如下：

1) 项目进行初期没有制定严格的项目计划 ；

案例片段：

“半年之后，陈借向公司管理层汇报项目进度的机会向管理层说明了由于职能经理不合作而造成的项目严重拖期情况。”

分析：陈在项目进行半年之后，才向公司管理层汇报项目进度，提出项目的严重拖期情况。项目进行初期没有制定严格的项目计划，对项目运行中的困难估计不足。项目实施之后，陈对项目刚开始的进度拖期，并没有去想办法解决问题，去努力协调资源分配，也没有及时争得上级领导的重视，这些都使项目在刚开始就出现严重的拖期。

2) 在启动问题程序化系统开发前没有进行周密的评估，缺乏必要的可行性分析；

案例片段：

“公司管理层还为陈指定了一个项目经理助理，该助理认为应该通过计算机程序把各种问题程序化，于是公司又投入了 12 个人来开发这个程序，在花费了巨额资金之后，陈发现这个程序并不能实现其目标，他向一个软件供应商进行了咨询，”

分析：在项目实施过程中，启动的一个问题程序化系统开发，是不符合制定决策的基本要求。在准备投入资金开发问题程序化系统时，项目经理对该系统开发没有进行周密的评估，包括必要性评估、资金投入评估和风险评估等，匆忙上手，都会导致项目质量、费用、时间等方面的严重浪费；在投入了巨额资金，但没有实现其目标时，陈没有进行认真地分析问题和请示公司管理层，而自己决定放弃该程序，导致公司之前的投入白费。

3) 在项目严重滞后，没有及时修正项目计划，并积极采取改进措施。

案例片段：

“ 陈不得不花大量时间向客户解释存在的问题和补救计划。 ”

分析：在项目严重滞后，客户对项目拖期问题非常不满，并最后派人监督项目的情况时，陈没有及时修正项目计划，并积极采取改进措施，包括项目组自身工作的改进、请求公司其他资源支持等，以加快项目进度，而是一味地花费大量时间向客户解释存在的问题，其完全在做无用功。

此外，该项目经理还存在一些其他问题，如：

决策不够严谨，盲目采纳助理的建议；

在投入了巨额资金但没有实现其目标时，陈没有进行周密的分析和请示公司管理层，而自己决定放弃该程序，导致公司之前的投入白费。

因此，陈被撤换是必然的结果，他所犯的错误导致了整个项目不能在计划的时间内，计划的成本中完成。

当然，在该项目中，公司也负有一定的责任，如：

项目的目标并没有得到项目各执行部门的一致关注，其主要原因是公司对该项目的重视程度不足，才会出现“不要干涉部门经理对资源的调度和费用的预算”的情况。